

Alain Gauthier
Core Leadership Development

DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP

**(Article¹ publié dans *Comités Exécutifs – Voyage au Cœur de la Dirigeance*
sous la direction de Frank Bournois et al, Eyrolles, 2007)**

Résumé

Les dirigeants doivent savoir faire preuve d'un degré élevé de maturité pour aborder de manière créative la complexité croissante, l'incertitude, la diversité et les paradoxes du monde actuel. Ils sont amenés à collaborer avec des dirigeants d'autres secteurs (public, privé ou société civile) pour résoudre les problèmes les plus difficiles, et à accroître ainsi leur capacité à apprendre à travers les frontières organisationnelles et nationales. Ces dirigeants peuvent accélérer leur propre développement grâce à des pratiques personnelles et interpersonnelles, liées à une attitude d'ouverture et d'humilité envers ceux qu'ils dirigent.

Pourquoi le développement du leadership est-il important ?

Les problèmes les plus difficiles que rencontrent aujourd'hui les organisations et les sociétés – l'instabilité économique, la détérioration de l'environnement, l'accroissement du fossé entre pauvres et riches, la perte de sens – ont en grande partie été engendrés par des dirigeants « conventionnels » qui sont aux premiers stades de développement : ils ont maximisé leurs propres intérêts (stade égocentrique) ou celui de leur organisation (stade ethnocentrique), avec peu de considération pour les conséquences plus larges ou à plus long terme pour l'environnement ou la société. La mondialisation, l'emprise croissante des forces du marché et des pratiques entrepreneuriales condamnables ont provoqué des réactions – mobilisation et protestations d'organisations de défense de la société civile, mise en place de critères internationaux en matière de publication des résultats, demandes d'une plus grande transparence et de responsabilité sociale des entreprises – qui ont créé à leur tour un nouveau degré de complexité pour la dirigeance d'entreprise. Un nouveau stade de développement – post-conventionnel et universel – est désormais requis pour que les dirigeants puissent résoudre, plutôt qu'aggraver ces nouveaux défis mondiaux et locaux.

Qu'entendons-nous par développement ?

Dans le contexte du développement humain, nous distinguons entre développement latéral et vertical. Les deux sont importants, mais ils se manifestent à des rythmes différents. La croissance et l'expansion latérales se produisent à travers de nombreux canaux, comme l'éducation, la formation, l'auto-formation et l'apprentissage continu, tout comme dans l'expérience de la vie.

¹ Traduit de l'anglais. Cet article est en partie fondé sur des éléments d'un article de Susanne Cook-Greuter : « Making the Case for a Developmental Perspective », 2004. De plus amples informations sur la théorie du développement et le *Leadership Development Framework* sont disponibles sur le site web : www.cook-greuter.com.

Le développement vertical chez l'adulte est beaucoup plus rare. Il porte sur la manière dont nous modifions nos interprétations de l'expérience et nous changeons nos opinions sur la réalité. Il correspond à une augmentation du niveau de conscience, de ce à quoi nous prêtons attention et que, donc, nous influençons. En général, les transformations de la conscience humaine ou les changements de vision du monde sont beaucoup plus conséquentes que toute forme de croissance ou d'apprenance horizontale.

La métaphore de l'ascension d'une montagne peut illustrer l'importance d'acquérir un point d'observation toujours plus élevé. A chaque détour du chemin que je gravis, je peux voir de plus en plus du terrain que j'ai déjà parcouru. Je peux voir les nombreux méandres du chemin. Je peux voir plus loin dans la vallée et au-delà de celle-ci. Arrivé au sommet, je peux également voir le versant jusqu'ici caché et découvrir des aspects du paysage jusqu'ici inconnus. Enfin, je peux voir au-delà de ma propre montagne d'autres chaînes et d'autres horizons. Plus mon champ de vision s'élargit, plus mes actions et mes informations sont avisées, opportunes, organisées et informées, car plus d'informations, de relations et d'interconnexions utiles me deviennent perceptibles.

Le développement, dans son sens le plus profond, a trait à la transformation de la conscience. Parce que l'acquisition des connaissances fait partie de la croissance horizontale, apprendre les théories du développement ne suffit pas pour aider quelqu'un à se transformer. Seules des pratiques spécifiques comme la vision à long terme, la réflexion personnelle, l'investigation de ses propres actes, le dialogue – et la compagnie de personnes plus avancées sur le chemin du développement – ont démontré leur efficacité.

Les caractéristiques du développement vertical

L'actualisation du potentiel humain vers une compréhension plus profonde, plus de sagesse et d'efficacité dans le monde, se produit dans une séquence logique de stades d'élargissement des visions du monde, de la naissance à l'âge adulte. Ce mouvement est souvent comparé à une spirale.

Dans l'ensemble, les visions du monde évoluent du plus simple au plus complexe, du plus statique au plus dynamique, et d'un point de vue égocentrique vers un point de vue ethnocentrique puis universel.

Les stades ultérieurs ne peuvent être atteints qu'en parcourant les stades précédents. Lorsqu'un stade a été complètement exploré, il fait partie de l'arsenal de ressources de la personne, même quand de nouveaux stades, plus complexes, sont maîtrisés. Chaque stade ultérieur inclut et transcende les précédents. Mais les perspectives précédentes continuent de faire partie de notre expérience et de nos connaissances du moment (de même qu'un enfant qui a appris à courir sait encore marcher). Chaque nouveau stade de la séquence est plus différencié, plus intégré, plus flexible, et plus à même de fonctionner de manière optimale dans un monde complexe et en changement rapide.

Le stade de développement atteint influence ce qu'une personne est capable de distinguer ou ce dont elle peut prendre conscience, et donc sa capacité à décrire, exprimer, influencer et modifier. A mesure que le développement progresse, l'autonomie, la liberté, la tolérance pour les différences et les ambiguïtés, de même que la flexibilité, la réflexion et l'aptitude aux échanges avec l'environnement augmentent. Une personne qui a atteint un stade avancé de développement

peut comprendre une vision du monde antérieure, mais une personne à un stade initial ne peut comprendre celles à venir. Ce décalage est la cause de nombreux malentendus.

Le développement est le résultat d'une interaction entre la personne et son environnement, pas seulement le fait de l'un ou de l'autre. Il s'agit d'un potentiel dont l'actualisation peut être favorisée et facilitée par des soutiens et des défis appropriés. La profondeur, la complexité et la portée de ce que perçoit chacun peut changer tout au long de sa vie, mais nos connaissances et nos perceptions sont toujours partielles et incomplètes.

La trajectoire de la conscience humaine

La plupart des théories du développement divisent l'ensemble de la trajectoire de la conscience humaine en quatre phases : pré-conventionnelle, conventionnelle, post-conventionnelle et trans-personnelle. Malgré les vastes possibilités de développement ouvertes à tous, la plupart des membres de la société moderne sont au stade conventionnel. Seuls 10% à 20% des adultes parviennent actuellement à une logique post-conventionnelle. Les cas de stade trans-personnel sont encore plus rares. Ceci n'a rien d'anormal car une société, pour son bon fonctionnement quotidien, s'appuie sur des citoyens qui s'inscrivent dans le cadre des structures et des valeurs traditionnelles existantes.

En général, les personnes parvenues au niveau post-conventionnel sont d'âge moyen, plus instruits et/ou plus expérimentés et sont parvenus à un niveau plus élevé (que la moyenne) de réussite professionnelle. Ces personnes ont réussi à la fois personnellement et dans leur organisation en raison de leur capacité à penser de manière plus intégrative et plus complexe. Des recherches menées sur des dirigeants parvenus au stade post-conventionnel montrent que leurs entreprises sont plus prospères à long terme que celles de dirigeants conventionnels. Les dirigeants post-conventionnels :

- ont une vision plus large, plus souple et plus imaginative de toute l'organisation et de son contexte ;
- perçoivent les relations et les occasions prometteuses dans des endroits nouveaux, et traitent de manière créative des problèmes complexes ;
- discernent plusieurs manières de cadrer une réalité et comprennent que des changements personnels et organisationnels nécessitent des initiatives réciproques, volontaires, et pas seulement des directives par la voie hiérarchique ;
- stimulent et encouragent ces initiatives de manière créative et modifient les infrastructures en conséquence ;
- se rendent compte qu'exercer le pouvoir d'une manière qui les expose au changement personnel peut susciter un changement volontaire chez les autres, plutôt que l'obéissance ou la résistance ;
- concentrent délibérément l'attention de l'entreprise sur le décalage entre l'intention de changer et les performances, et aident les membres de leur équipe à reconnaître et corriger le manque de cohérence entre leurs visions, stratégies, comportements et résultats ;
- pratiquent la pensée systémique, ont une vision à plus long terme (jusqu'à plusieurs générations), impliquent un plus grand nombre de parties prenantes dans le dialogue, et cherchent à concilier les revendications opposées ;

- reconnaissent le rôle qu'ils ont joué dans la création de la réalité actuelle, perçoivent dans le moment présent la nouvelle réalité qui se dessine, attirent et attirent l'énergie des autres pour donner forme à cette réalité.

Le profil de développement du leadership

Le Profil de Développement du Leadership (PDL) (*Leadership Development Framework*) est un modèle complet de la croissance adulte qui décrit les stades de développement de l'égoïsme opportuniste à l'universalisme sage et opportun. Mis au point par Susanne Cook-Greuter et Bill Torbert, le PDL se fonde sur la conviction qu'il existe tout au long de la vie un potentiel de transformation et applique ce principe au monde des affaires et aux professions libérales.

Appliqué à des managers et à des dirigeants, le PDL permet de comprendre comment ils ont tendance à interpréter les événements et donc la manière dont ils sont susceptibles d'agir dans une situation donnée ou dans un conflit. Bien qu'une personne puisse disposer dans son répertoire de plusieurs logiques d'action, elle tend à réagir spontanément en recourant à la logique la plus complexe dont elle dispose. Sous pression et dans un contexte de changements rapides, elle peut avoir tendance à recourir à des comportements appartenant à un stade antérieur. En revanche, les moments où elle perçoit l'existence de manière beaucoup plus avancée que sa logique la plus fréquente sont rares. Cela peut se produire dans des moments exceptionnels ou lorsqu'elle bénéficie de conditions de soutien idéales.

Les Pratiques favorables au développement vertical

Le passage du leadership conventionnel au stade post-conventionnel peut être accéléré par la pratique d'activités personnelles et interpersonnelles. Les pratiques personnelles consistent à s'engager sciemment dans une réflexion sur ses propres actes, par exemple, en tenant un journal consignnant ses propres observations, réflexions et découvertes, notamment en période de stress et de changement ; en clarifiant ses propres intentions et en prenant conscience des écarts entre ses propres résultats, comportements, stratégies et intentions ; en explicitant et mettant en cause ses propres hypothèses et ses engagements contradictoires ; en approfondissant sa propre intuition par des pratiques augmentant la conscience de soi telle que la méditation ou les arts martiaux.

Des pratiques interpersonnelles permettent à un dirigeant et son équipe ou son réseau d'entreprendre un examen collectif de leurs actes, par exemple : en utilisant l'échelle d'inférence pour découvrir l'origine des opinions et des préjugés qu'ont les uns sur les autres ; en pratiquant une écoute réfléchie ainsi qu'une argumentation et une exploration de qualité dans les interactions quotidiennes ; en développant l'aptitude au dialogue avec différents groupes de personnes ; en considérant des conflits comme des occasions d'apprendre ; en appliquant la pensée systémique à des problèmes complexes ; en adoptant une approche créative des dilemmes et des paradoxes, notamment par l'exploration du pour et du contre de chaque pôle sur une carte de polarités ; en construisant une vision partagée avec la participation active d'une grande diversité de parties prenantes ; en formant des communautés de réflexion dans l'action ; en collaborant activement avec des dirigeants d'autres secteurs.

Les avantages d'une perspective de développement

Une perspective de développement est utile à plus d'un titre. Elle facilite le travail dans les organisations à plusieurs niveaux. Elle fournit souvent une meilleure explication que le seul style de management à des malentendus ou des conflits entre personnes. Daniel Goleman propose une intéressante combinaison entre style de management et stade de développement en recourant à différents niveaux d'intelligence émotionnelle pour décrire six différents styles de leadership. Ses recherches ont montré que les dirigeants ayant le niveau le plus élevé d'intelligence émotionnelle (plus grande conscience de soi, maîtrise de soi, talents relationnels) – qui sont aussi ceux qui attendraient un stade avancé dans le Profil de Développement du Leadership – ont l'effet le plus positif sur le climat de travail.

Les dirigeants post-conventionnels seront particulièrement efficaces lorsqu'une vision à long terme est requise et que les revendications divergentes de nombreuses parties prenantes doivent être réconciliées par une démarche d'investigation coopérative. En général, ils seront mieux à même de guider leur organisation à travers les étapes de développement qui lui permettront de s'adapter à un environnement plus complexe et plus turbulent.

Les équipes dirigeantes sont à la fois l'un des meilleurs terrains d'exercice pour le développement du leadership et la clé de voûte d'une organisation apprenante. Leur capacité à susciter les changements au sein de l'organisation dépend beaucoup du niveau de développement des principaux dirigeants, et particulièrement du PDG. Le niveau de conscience de ceux-ci, leur maturité individuelle et leur engagement à favoriser le développement vertical des autres membres profiteront également aux réseaux internes et externes dont ils font partie.

En conclusion, alors que le développement latéral et l'entraînement aux compétences ont été le domaine traditionnel de la formation et du développement des dirigeants, une perspective intégrée de développement vise délibérément à la fois l'enrichissement latéral et la transformation verticale – comme fondements de l'apprenance continue et de l'adaptation aux exigences de plus en plus changeantes d'une société mondiale.

Bibliographie

- Argyris, C., Schön, D., *Theory in Practice: Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, 1977.
- Goleman, D., *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, March-April 2000.
- Senge, P., Gauthier, A., *La Cinquième discipline – L'art et la manière des organisations qui apprennent*, First, 1991.
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., Flowers, B., *Presence – Human purpose and the field of the future*, Society for Organizational Learning, 2004.
- Torbert, B. & Associates, *Action inquiry : The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler, 2004